



DESENVOLVENDO HABILIDADES GERENCIAIS EM JUÍZES

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SKILLS FOR JUDGES

Carlos Henrique Borlido Haddad

RESUMO

Apresenta o programa de formação judicial implantado no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, que teve como objetivo principal ensinar habilidades básicas e avançadas em administração judicial, gestão de processos e liderança.

PALAVRAS-CHAVE

Administração judicial; Poder Judiciário; formação; magistrados.

ABSTRACT

This paper relates to the judicial training program implemented by the Justice Court of Minas Gerais, whose main aim involved the teaching of basic and advanced skills in court administration, proceedings management and leadership.

KEYWORDS

Court administration; Judiciary branch; training; magistrates.

1 INTRODUÇÃO

O artigo apresenta um exemplo da inserção de tema inovador na formação de juizes estaduais no Brasil: a administração judicial. O número de processos aumenta a cada ano, quase sem avanços em relação aos meios de controle ou de julgamento desses feitos. De acordo com estatísticas publicadas pelo Conselho Nacional de Justiça, em 2017, mais de 80,1 milhões de processos (antigos e novos) estão pendentes de julgamento nas primeira e segunda instâncias do Poder Judiciário brasileiro (CNU, 2018, p. 74).



Em Minas Gerais, o panorama do Tribunal de Justiça do Estado mostrava quantidade significativa de unidades judiciárias com baixa produtividade e crescente morosidade processual, por diversos motivos. Algumas transformações seriam necessárias para mudar a situação de baixa eficiência e aumentar a confiança do público na prestação do serviço judicial. Não há dúvida de que a confiança pública no Judiciário depende de juizes desempenhando seu papel de forma eficiente. (MARTIN, 2001, p. 3).

Nos últimos anos, o sistema judiciário brasileiro passou a ser objeto de análises e recomendações que pretendem explorar nova dimensão gerencial. O debate evoluiu em torno da reflexão acerca de como implementar conceitos de qualidade total no Judiciário. (SANTOS, 2010, p. 57). Nesse sentido, existe a convicção de que muitos dos métodos e estratégias gerenciais que têm funcionado no setor privado podem ser adaptados com sucesso aos órgãos judiciais.

No entanto, a literatura brasileira sobre gestão, modelos de gestão, qualidade total, liderança, entre outros, no que diz respeito ao sistema judiciário, não apresenta atributos específicos que possam distingui-la daquela abordada pela administração de empresas em geral. Os principais conceitos geralmente são muito abstratos, e os exemplos práticos não podem ser aplicados no campo judicial. Muitas das ferramentas utilizadas na gestão de indústrias e empresas não são traduzidas adequadamente para a área jurídica.

Outra questão que interfere diretamente na gestão dos processos diz respeito à falta de administradores profissionais no sistema judiciário brasileiro. Nos Estados Unidos, o desenvolvimento dos princípios da gestão de processos na década de 1970 coincidiu com o surgimento de administradores judiciais. Atualmente, cerca de 2.500 pessoas são membros da *National Association of Court Management* (NACM). Essa organização tem desempenhado um papel cada vez mais crítico no fornecimento de oportunidades educacionais para adquirir novos conhecimentos, compartilhar perspectivas e aprender como outros lidam com problemas semelhantes na administração judicial (FABRI, 2008, p. 17).

A falta de gestão profissional obriga os juizes brasileiros a enfrentarem o desafio de gerir os tribunais, mesmo que não estejam bem preparados para essa missão. Por conseguinte, para preencher a lacuna, a Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes (EJEF), do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, disponibilizou programa de formação para auxiliar os juizes estaduais a gerirem unidades judiciárias. As escolas judiciais possuem dois objetivos principais. Primeiramente, elas devem treinar novos juizes para assumirem seu posto, de maneira a facilitar a transição da advocacia para a judicatura. Elas são responsáveis por funcionar como ponte entre a inexperiência e a experiência. Em segundo lugar, há necessidade reconhecida de facilitar o desenvolvimento profissional contínuo dos atores judiciais. Não é mera atualização de mudanças legislativas, mas sim treinamento para lidar com o controle de qualidade dos serviços judiciais. (CLAXTON, 1992, p. 3). A qualidade do Poder Judiciário é fundamental para a obtenção do amplo acesso à justiça, e um elemento essencial à manutenção da alta qualidade do Judiciário é a educação judicial (THOMAS, 2006, p. 110). Em seguida, será demonstrado como o programa foi implementado.

2 OS INSTRUTORES

A administração judicial é tema pouco conhecido no sistema legal brasileiro. Mesmo se os juizes quisessem reduzir a duração da tramitação dos processos, eles, muitas vezes, não detêm o conhecimento necessário para fazê-lo. Nesse sentido, mecanismos e ferramentas eficazes para o julgamento célere dos casos são necessários para reduzir atrasos em processos judiciais, pois a demanda, nos últimos anos, persiste em crescer.

Para melhorar o desempenho dos juizes, é necessário fornecer-lhes habilidades de gestão, liderança e comunicação. No Brasil, os juizes devem ser capazes de identificar o papel da gestão na eficácia organizacional, aplicar modelos de planejamento estratégico, gerenciar pessoas para obter equipe de alta performance e identificar comportamentos comunicativos de liderança.

Um programa baseado no desenvolvimento dessas habilidades foi solicitado, e dois professores foram contratados: um juiz federal e um executivo de negócios, ambos com experiência em gestão judicial. O treinamento judicial deve ser ministrado por pessoas que já estão familiarizadas com o trabalho de julgar e ensinar. Esse processo deve, sempre que possível, contar com a participação dos próprios juizes para garantir maior aceitação pelos participantes. Isso exigirá um programa contínuo de desenvolvimento dos juizes que se habilitem a ser futuros educadores (ARMYTAGUE, 2003, p. 32). Assim, juizes treinados com experiência acumulada são os professores ideais para o programa de formação. No entanto, é sempre importante ter acadêmicos ou outros profissionais com expertise em determinada área. À medida que a lei se torna cada vez mais complexa e a demanda por formação em questões sociais também cresce, a necessidade de especialistas é cada vez mais reconhecida. (THOMAS, 2006, p. 110).

3 O PROGRAMA

O programa de treinamento judicial prevê três fases implantadas ao longo de um período de 15 meses:

- 1) Treinar o aprendiz em administração judicial;
- 2) Implantação prática do modelo de gestão judicial;
- 3) Curso *on-line* em administração judicial.

A primeira fase – treinar o aprendiz em administração judicial – tinha o objetivo de formar seletos número de juizes para se tornarem treinadores para a terceira fase. A primeira parte teve início em dezembro de 2016 e foi feita por meio de curso com duração de três dias sobre conhecimentos e habilidades necessários para desenvolver e oferecer uma administração judicial eficaz. O primeiro programa de educação judicial foi estruturado com diversos métodos pedagógicos. O conteúdo dessa fase incluía conhecimentos jurídicos gerais, habilidades e conhecimentos fora do âmbito legal e algumas atitudes a serem seguidas. O formato de entrega variou bastante: desde palestras formais, seminários e atividades em grupo até material impresso, ferramentas audiovisuais e simulações práticas com os integrantes do grupo. A primeira fase tratou de métodos de treinamento, técnicas de ensino, informações sobre a relação educador-educando, e teoria da comunicação, com foco na administração de unidades judiciárias. A visão geral é de que esta formação educacional voltada ao treinamento de magistrados aprendizes em administração judicial melhorou a qualidade da atuação do juiz em seu campo profissional.

A segunda fase ocorreu a partir de fevereiro de 2017, após a conclusão da primeira etapa do treinamento. Como o treinamento de aprendizes na Fase 1 se concentrou principalmente na assimilação do conhecimento, foi necessário desenvolver habilidades para colocar em prática o conteúdo aprendido. Assim, a 2ª Etapa – Implantação Prática do Modelo de Gestão Judicial – foi essencial para a orientação futura de outros juizes e servidores públicos. O tutor ensina melhor depois de viver a experiência do modelo de gestão. A educação prática dos juizes também serviu para treinar toda a equipe, com efeitos extremamente benéficos para alcançar os resultados desejados.

A implantação prática é realizada por meio de sete ciclos de discussões conceituais em grupo, acompanhados por monitoramento em cada uma das unidades judiciárias participantes, bem como o desenvolvimento de atividades por meio da plataforma Moodle.



Devido aos custos envolvidos, decidiu-se realizar essa atividade apenas em seis unidades. Os demais juizes que participaram da primeira fase acompanharam a evolução do processo por meio de reuniões em grupo e discussões no ambiente virtual de aprendizagem. Durante as reuniões coletivas, também foi possível aos juizes discutir as questões e desafios que surgi-

ram decorrentes da implantação do modelo de gestão em seu próprio local de trabalho.

Ao final da segunda fase, os participantes puderam: identificar as necessidades de recursos humanos e materiais do Judiciário; identificar e analisar problemas na administração das unidades judiciárias; implantar o modelo de gestão no ambiente de trabalho; avaliar e organizar fluxos de trabalho e fluxos de processos; distribuir tarefas de acordo com os fluxos de trabalho e perfis dos servidores públicos; gerenciar bens e materiais de forma eficaz; organizar reuniões, estimular a participação em grupo; estabelecer indicadores, metas e prioridades; gerenciar pessoas, liderar equipes, delegar responsabilidades; avaliar equipes; avaliar o desempenho individual; dar e receber *feedback*; propor soluções inovadoras para situações complexas; e promover, participar e colaborar com atividades institucionais.

Depois de sete meses, a segunda fase chegou ao fim. Os resultados alcançados foram impressionantes. Por exemplo, as duas tabelas abaixo mostram o desempenho da 2ª Vara Criminal e da Infância e Juventude da Comarca de Ribeirão das Neves antes e depois da implantação do novo modelo de gestão:

2016 (Antes)					
Meses	Processos pendentes	Novos processos	Arquivados	Atos de Servidores	Sentenças
Janeiro	11.765	248	138	253	50
Fevereiro	11.916	210	67	534	109
Março	12.071	226	78	805	200
Abril	12.168	224	129	536	145
Mai	12.083	224	311	383	81
Junho	12.264	239	72	478	83
Julho	12.362	169	143	618	84
Agosto	12.513	237	91	682	104
Setembro	12.590	272	201	487	90
Outubro	12.769	283	111	616	178
Novembro	12.955	262	84	293	39
Dezembro	13.081	163	39	226	57
Diferença (Jan./Dez.)	+ 1.316				
Total		2.757	1.464	5.911	1.220

2017 (Depois)					
Meses	Processos pendentes	Novos processos	Arquivados	Atos de servidores	Sentenças
Janeiro	13.273	253	71	421	129
Fevereiro	13.390	190	76	311	88
Março	12.180	389	1.595	790	208
Abril	11.766	231	641	529	75
Mai	11.626	332	480	1.110	277
Junho	11.558	330	397	887	283
Julho	11.511	317	366	820	245
Agosto	11.215	284	580	614	376

Setembro	9.837	340	1.743	487	608
Outubro	9.057	292	1.076	594	134
Novembro	8.703	261	626	669	243
Dezembro	8.701	298	294	571	237
Diferença (Jan./Dez.)	- 4.572				
Total		3.517	7.945	7.803	2.903

A terceira parte do programa foi chamada de curso *on-line* em administração judicial aplicada. A natureza do próprio Judiciário pode justificar as ofertas curriculares, de modo que cursos *on-line* e materiais baseados na *web* podem ser particularmente úteis na disponibilização de treinamento e educação em jurisdições geograficamente vastas e dispersas. É o caso do Estado de Minas Gerais, onde atuam aproximadamente 1.200 juízes estaduais, o que torna mais difícil para que todos eles frequentem cursos em mesmo espaço físico central.

Foi preparado ensino a distância voltado para 427 juízes estaduais e escrivães, que trabalham em 238 unidades judiciárias espalhadas por 71 cidades. Eles receberam apoio dos juízes que foram treinados nas fases 1 e 2. Os materiais disponíveis *on-line* foram amplamente distribuídos e poderiam ser atualizados de forma rápida e regular. A composição do curso foi bem diversificada: videoaulas, webnários, *chats* em tempo real, recursos de vídeo, *quiz* e ferramentas eletrônicas de banco de dados.

O curso *on-line* foi estruturado basicamente em 40 videoaulas, gravadas pelo juiz federal e pelo executivo de negócios. Os principais tópicos podem ser vistos abaixo:

MÓDULO	VIDEOAULA
PROBLEMATIZAÇÃO E SOLUÇÃO	Necessidade de gestão no sistema de justiça
	Problemas na administração da Justiça I
	Problemas na administração da Justiça II
	Eficiência, eficácia e o Poder Judiciário
CONSTRUÇÃO DO FUTURO DESEJADO	Gestão da Mudança
	Planejamento estratégico e o Poder Judiciário
	Execução estratégica
O SERVIÇO JURISDICIONAL	Prestação de serviços e o Poder Judiciário
	Administração judicial eficiente
MODELO DE GESTÃO	Conceito do modelo de gestão
	Implantação do modelo de gestão
	Dimensões do diagnóstico situacional
	Execução do modelo de gestão

GESTÃO DA ROTINA	Eficiência e os fluxos de trabalho
	Tipos de demanda e os fluxos de trabalho
	Infraestrutura e layout
	Acervo
	Tecnologia
	Estimativa de prazos
	Priorização do trabalho
	Sustentabilidade
	Gestão de audiências
	Administração da unidade e produtividade
	Gestão de gabinete
	GESTÃO DE PESSOAS
Comunicação	
Gestão de equipes	
Clima e motivação	
Gestão de conflitos	
Gestão do conhecimento	
Gestão de competências	
Engajamento	
Qualidade de vida no trabalho	
MELHORIA CONTÍNUA	Conceito de melhoria contínua
	Solução criativa de problemas
	Benchmarking e boas práticas
	Execução dos planos de ação
RESULTADOS	Contabilização de resultados

Como a aprendizagem de adultos é processo ativo de reflexão e discussão, é necessário dar tempo aos participantes para pensar nos novos conceitos de administração judicial, a fim de vinculá-los às suas próprias experiências. Os participantes levaram oito meses para concluir o curso, que estabeleceu metas e objetivos a serem alcançados em cada unidade judiciária. O curso ensinou também técnicas a serem empregadas na gestão de processos e de pessoas, o que contribuiu ativamente para a criação e desenvolvimento de uma comunidade de boas práticas e a persistência de hábitos fundamentais para maior eficácia no julgamento dos casos (O'CONNELL, 2012, p. 127). Como os adultos aprendem com suas próprias experiências, incentivar cada participante a oferecer a própria vivência durante o treinamento foi uma forma de mostrar a relevância disso. O uso de experiências reais, que poderiam ser aplicadas a outros participantes, trouxe significado ao aprendizado. O processo de discutir ideias ajudou no esclarecimento em relação ao que as pessoas pensam ou sentem sobre determinado aspecto do projeto. A discussão em grupo permitiu que todos fossem expostos a novas formas de pensar (MARTIN, 2001, p. 15).

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

Após os oito meses de treinamento *on-line*, 124 participantes responderam voluntariamente um questionário para contar sua percepção dos resultados alcançados pelo ensino a distância. A maneira mais típica utilizada para mensurar o grau de aprendizagem é pedir para que, ao final do curso, os estudantes realizem um teste, ou avaliar que conhecimentos foram retidos após alguns meses depois

da conclusão das aulas (EDWARDS, 2013, p. 117). A tabela abaixo demonstra que a maioria deles tinha percepção de melhora significativa ou moderada nas dimensões mostradas no eixo horizontal:

	Condições de trabalho	Ambiente de trabalho	Relação juiz/fun- cionário	Comu- nicação	Satisfa- ção da equipe
Muito Melhor	50	45	60	61	51
Melhor	31	48	38	47	53
Sem alteração	41	28	22	15	20
Pior	0	3	3	1	0
Muito Pior	2	0	1	0	0

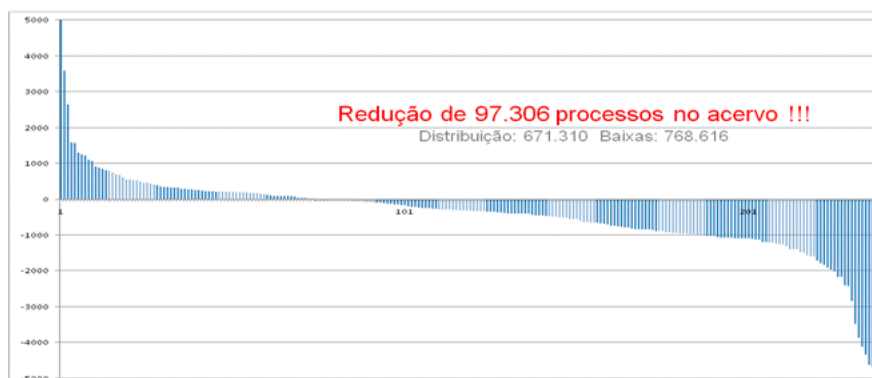
	Conhe- cimento de gestão	Lide- rança	Perfor- mance	Serviço judicial presta- do	Esclare- cimento dos ob- jetivos
Muito Melhor	37	41	45	52	72
Melhor	65	67	61	57	45
Sem alteração	22	16	18	15	7
Pior	0	0	0	0	0
Muito pior	0	0	0	0	0

Todos os anos, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabelece metas para o Judiciário brasileiro. A Meta 1 do CNJ diz que os tribunais devem decidir quantidade maior de processos do que os novos que surgem no ano corrente. De acordo com os dados disponíveis, o Tribunal de Justiça de Minas Gerais alcançou o resultado de 97,32% em 2017, significando que, em média, para cada 10 mil novos casos, 9.732 foram decididos.

Nesse sentido, os juízes que participaram do curso *on-line* receberam 671.370 novos processos em um ano e decidiram 768.616 casos. Em média, para cada 10 mil novos processos, 11.449 foram decididos pelos juízes estaduais. O gráfico

**PROCESSOS NOVOS VS. PROCESSOS JULGADOS
(3/2017 – 2/2018)**

DISTRIBUIÇÃO MENOS BAIXA PARA AS 238 VARAS PARTICIPANTES ENTRE 03/2017 e 02/2018



abaixo ilustra a diferença entre novos casos e casos julgados. Houve redução de 97.306 processos pendentes.

**PROCESSOS NOVOS VS. PROCESSOS JULGADOS
(3/2017 – 2/2018)**

**PROCESSOS NOVOS VS. PROCESSOS JULGADOS
(3/2017 – 2/2018)**

Os juízes que participaram do curso *on-line* decidiram, em média, 2.405 casos por ano. Esse valor é superior à produtividade média estimada por juiz do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (1.823 por ano). (CNJ, 2018, p. 86). Foi alcançado um ganho de produtividade de 582 processos por ano. No entanto, em vez de comparar o desempenho do participante com a média dos juízes, é melhor compará-los com eles mesmos, antes e depois do curso. O número de decisões por ano e por juiz teve aumento importante:

DECISÕES		
Anos	2016/2017	2017/2018
Média	2.189	2.405
63% das unidades judiciárias melhoraram o desempenho		
51.450 decisões a mais		

Como resultado desse programa de treinamento, foram escritos dois livros: Manual de Administração Judicial, volumes I e II. Os livros contam um pouco sobre o desenvolvimento desse processo de implantação do modelo de gestão judicial e servem como ferramentas para ajudar os juízes a gerenciar melhor as unidades judiciárias.

5 CONCLUSÃO

Ao contrário do setor privado, em que os economistas podem medir a qualidade mediante aumento da produção ou das margens de lucro, os educadores do Poder Judiciário enfrentam tarefa mais difícil em mensurar o impacto da formação educacional no aperfeiçoamento da administração judicial (O'CONNELL, 2012, p. 127). O desafio de medir o resultado de programas educacionais é particularmente afetado por recursos limitados para a realização de avaliações, associados à crescente necessidade de que este ramo da educação voltada ao Judiciário se adapte ao aumento ou à mudança da carga de trabalho dos juízes e de sua equipe (O'CONNELL, 2012, p. 130).

De qualquer forma, toda atividade educacional deve ter seus resultados medidos. Sem a avaliação da experiência educacional, não estará claro se valeu a pena. Não se trata apenas de avaliação da aquisição de conhecimento pelos participantes, mas de como o treinamento judicial tem impactado na organização. Na ausência de diretrizes nacionais, estaduais ou locais para a realização da avaliação, o julgamento da efetividade do programa gravita mais para avaliações de satisfação do que para medições de impacto.

O programa de formação judicial desenvolvido no Tribunal de Justiça de Minas Gerais tentou avaliar a transferência de conhecimento do curso para o âmbito profissional, visando demonstrar o grau de sucesso do programa. A avaliação ajudou a escola judicial a decidir se repetiria o programa educacional e como melhorá-lo.

Novo curso *on-line* começou em julho de 2019, foi mais curto e com temas relacionados a questões correccionais. O objetivo é treinar todos os juizes do Estado de Minas Gerais na administração judicial até o fim de 2020. Se a meta da escola judicial for alcançada, os juizes estaduais certamente se tornarão mais competentes e produtivos, a administração da justiça será reforçada e a confiança no sistema judiciário brasileiro experimentará aumento.

REFERÊNCIAS

- ARMYTAGE, Livingston. Judicial education as an agent of leadership and change: lessons from common and civil law experience. *The Philja Judicial Journal*, Manila, v. 5, n. 15, p. 1-34, jan./mar., 2003.
- CLAXTON, Charles S. MURRELL, Patricia H. *Education for development: principles and practices in judicial education*. Williamsburg, VA: National Center for State Courts, 1992.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Justiça em números: 2018: ano base 2017*. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2018.
- EDWARDS, Mary Frances. Evaluation of continuing judicial education programmes: reaction, learning, acquisition/retention e behavior changes. *Journal of the International Organization for Judicial Training*, [S.l.], v. 1, n. 1, aug., 2013.
- FABRI, Marco; STEELMAN, David C. Can an italian Court use the american approach to delay reduction? *Justice System Journal*, Williamsburg, v. 29, n. 1, p. 1-23, 2008.
- MARTIN, Wayne. Future directions in judicial education. *Supreme and Federal Court Judge's Conference*, Wellington, 2001.
- O'CONNELL, Ann A. TULL, M. Christy. *Investments in human capital pay dividends for courts*. Williamsburg: National Center for State Courts, 2012.
- SANTOS, Boaventura de Sousa *et al.* A gestão dos tribunais: um olhar sobre a experiência das comarcas piloto. Coimbra: Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, 2010.
- THOMAS, Cheryl. Review of judicial training and educational in other jurisdictions: report prepared for the Judicial Studies Board. London: University of Birmingham School of Law, may 2006. Disponível em: https://www.ucl.ac.uk/judicial-institute/sites/judicial-institute/files/judicial_training_and_education_in_other_jurisdictions.pdf

Artigo recebido em: 20/3/2020.

Artigo aprovado em: 18/5/2020.

Carlos Henrique Borlido Haddad é Juiz Federal, Professor Adjunto da Faculdade de Direito da UFMG e Pós-Doutor pela Universidade de Michigan.